

## 実践研究報告書要旨

## 小規模校における学校改善 ー学校活性化を目指した活性化委員会の再始動を通してー

古川 英治（教育経営探究コース：現職教員）

### はじめに

現任校である佐賀県立神埼高等学校（以下、神埼高校）は、神埼市の中心部に位置し、創立89年を迎える全日制普通科高等学校である。現在全校11クラス、生徒数約430名、教職員数約45名の小規模校である。生徒は素直、朴訥であり、神埼市、隣接市町はもちろん、JR駅から近いため鳥栖市および周辺市町からも多数通学している。入学時にはほとんどの生徒が大学進学を目指しており、卒業後の進路は、大学約90名、短大・専門学校約60名、就職若干名という状況である。平成28年12月には「佐賀県立高等学校再編整備実施計画（第2次）」において、「校舎の耐震化に伴い、平成31年度に神埼清明高等学校の隣接地に移転することに伴い、将来を見据え、教育効果や両校の活力を維持する必要がある」とし、隣接校との連携方法について検討する「神埼地区高等学校の学校運営在り方検討会」が設置されている。このような中、神埼高校では新校舎移転を待たずに、平成29年度の募集定員が1学年160名から120名へと減少し、1学年40名3クラスの小規模校となった。

校内は、学年主任のリーダーシップをもとに各学年で統一した方針で生徒の指導にあたっており、職員室内でも常に生徒や授業内容についての話題が飛び交う雰囲気の良い職場環境である。教職員の年齢構成から捉えると40代の教職員が約半数を占め、各主任・主事を含め学校運営の中核を担っており、若手教職員にとって教科指導、クラス経営、部活動指導という教育活動のあらゆる場面でよい手本となる存在が多数いるという恵まれた職場環境である。

### 1 本研究テーマ設定の理由

昨今、高等学校の活性化、魅力化に関する問題は、小規模の高等学校を抱える山間部や離島、過疎地域だけの特定課題と考えられていたが、「学校存続はもちろん、活性化、魅力化が地域活性化につながる」という認識が、現任校の立地する神埼市のような都市周辺部にも広がりつつある。そこで、小規模校であっても神埼市唯一の普通科高校として存続し、本校卒業後に地域貢献、地域活性化できる人材育成の役割を担っていくことに大きな意義があると考ええる。

現任校は2年後には1学年3クラス、全校生徒360名の小規模校となるため、生徒数減により学校行事や部活動などでの活力が減少し、学校自体の持つエネルギーが減退することが想定できる。もちろん、教職員数も減少し、学校運営上、校務分掌などの業務において各教職員への負担が大きくなるとともに、教育課程編成や現在ある部活動の維持についても大きな影響が出ることを避けられない。今後より一層、個業化、多忙化に拍車が掛かることが懸念される中、学校現場では、授業の準備・実施や問題行動への対応といった重要度も緊急度も高いと認識されていることが優先され、校務分掌や学校全体の重要課題への取組や研修など重要度は高いが、緊急度が低いとされていることが先送りにされ、あまり進捗しない状況がある。この状況を逆手にとり、小規模校ならではの視点に立ち、現任校が育てたい目指す生徒像を共有した教育活動を行えるような、特色ある魅力ある学校活性化を実践することにより、学校改善に取り組む。その取組により、個業体制重視から協働体制重視へと移行し、学校の組織力を向上させることが重要であると考え、この研究テーマを設定した。

### 2 本研究の目的

平成 31 年度に現任校は各学年 3 クラス、全校 9 クラスとなるため、小規模校としての学校経営の在り方を模索する必要に迫られている。そこで、本研究の目的は、活性化委員会の再始動による議論・提案を通して、小規模校としての特色を生かした魅力ある学校づくりを実践し、生徒とともに教師の成長が実感できるような学校となるための学校改善を行うことである。

以前、学校活性化の一翼を担っていた「活性化委員会」が休眠状態となっており、この委員会以外には、校務分掌を横断した形で現在の取組を見直したり、新たな取組を創出したりするような組織や委員会などが校内に存在しておらず、重要度は高いが、緊急度の低い取組などが毎年同じ内容で繰り返され、重要課題への取組が停滞した状態である。本来、協働的であるべき学校の教育活動が、現任校では小規模校化により教職員の個業化により分断されつつあり、学校改善、学校の組織的な教育機能に対しても大きな障壁となり立ちほだかり、課題山積みな公立学校で、指導の重点が定まらず、多方面に力が分散するという悪循環ケースに陥っている。

そこで、この障壁を教職員の協働により乗り越えていくことに取り組み、学校全体の活性化を図るための組織として活性化委員会を再始動する。活性化委員会では、学校の現状把握、学校が抱える課題や生徒・保護者・地域のニーズに対しての議論を通して目指す生徒像を共有化することで学校活性化を図り、教職員や地域のモチベーションを向上し、他の課題に取り組む資源や力を増やすという好循環ケースへと移行していくことを意識しながら議論を進める。その委員会での議論を通して、いかにして小規模校である現任校を協働による学校の組織化を図るとともに、機能性のあるチームとして学校改善するかについて考察する。

学校活性化を目指した活性化委員会を通して、学校改善に関する活性化委員会委員の意識の変容およびその波及効果として活性化委員会に参加していない他の教職員の意識の変容を参与的観察や質的調査により研究する。

### 3 研究計画

活性化委員会の活動を通して学校改善に関する教職員の意識の変容について質的調査により調査する。対象者は、学校活性化委員、校務分掌主任、いずれにも所属しない教職員とする。

#### (1) 活性化委員会の構成と運営

活性化委員会の構成は、教頭、40 歳代男性教諭 A、20 歳代男性教諭 B、40 歳代女性教諭 C、筆者の 5 名とする。委員会では、各委員の思いを共有することから始め、委員の互いの考え方や思いを尊重しつつ、徐々に、学校の現状把握や、課題・問題点の分析を通して、それらに対する改善策を模索・検討・立案し、随時、運営委員会・職員会議を通して全教職員へと提案する。同時に、これまでの各自の教育活動における取組についても考察し、改善を試みる。

活性化委員会の運営については、堀(2006)を参考に以下の 3 点を意識して行うこととした。

①コミュニティをつくる (community building) : Why の共有

②ビジョンを掲げる (vision making) : What の共有

③プロセスを変える (process change) : How の共有

以上の 3 つのステップを通して、メンバーの関係性を深め、強力なチームとして機能し、メンバー間の相互作用により成果の質を高めていくことが期待される。そこで、活性化委員会の活性化により、内発的学校改善へとつながることも期待する。

#### (2) 活性化委員会の役割

佐古・中川(2005)は学校が自律的に教育課題を生成していくために、「教師が学校での自らの実践経験を意識しながら学校の課題生成過程にコミットすることによって、教師にとって納得性の高い課題

を生み出すことにつながる」と、「子どもに対する実践認識を活性化し、それを踏まえて課題の生成にじっくりと取り組むこと」の2点が重要となり、その上で内発的な改善力をもつ学校を創っていくために必要な条件として、「協働化を促進する役割やチームを学校の中にはっきりと位置づけること」と指摘している。教職員間の相互作用が活性化したとしても、その成果や方向性を確認できないと、共通課題を認識し、実践を変革することにはつながらないため、実態、課題、実践の共有を促す組織が学校の中に組み込まれ、フィードバック機能を果たしていくことが重要となる。この内発的な改善力を持つ学校となるためにも教職員間の協働化を促進するチームの役割を活性化委員会が担い、校内のすべての校務分掌や学年から独立した組織として位置づけることが重要であると考えた。

### (3) 活性化委員会のねらい

活性化委員会を、校務分掌を横断した形で現在の取組を見直したり、新たな取組を創出したりするような委員会として設置し、教職員の個業性という障壁を教職員の協働により乗り越えていくことに取り組む。とくに、学校の現状把握、学校が抱える課題や生徒・保護者・地域のニーズに対しての議論を通して学校活性化を図ることを意識した議論を進める。その議論を通して、いかにして小規模校である現任校を協働による学校の組織化を図るか、本校を機能性のあるチームとして活性化するかについて研究する。将来的には、地域の教育力維持、地域の人材流出防止に貢献でき、小規模校の特色を生かした学校経営の在り方、具体的取組を検討し、小規模校学校改善モデルを確立できるような学校改善に寄与する議論を行い、学校をリードする委員会となることを目指す。

### (4) 活性化委員会の会議概要と学校改善へ向けた具体的取組

活性化委員会は授業時間内に組み込んでもらい、週1回の開催を目標に1学期13回、2学期10回の開催を計画した。当初は、現任校の現状分析（SWOT分析）、喫緊の課題（次年度のクラス編成、カリキュラム、授業の展開の在り方）、近隣の中学生および保護者対象アンケートの内容および実施・分析、中学校での進学説明会における説明内容・資料の検討などを協議内容として計画した。

実際には、出張や校務の関係もあり11月末までに15回の実施となった。協議内容は多岐にわたり、主に「活性化」「現状認識」「進路指導」「学習指導」「受験指導」「学校運営」というキーワードに大別できる。委員会開始当初は、3(1)で述べた「①コミュニティをつくること」に重点を置いて話し合いを進めることとした。

活性化委員会の発案で実現した取組には次のようなものがある。

「担任の受験指導力向上に関する手立てが不足している」という発言から、進路指導部主導で模擬試験などを主催する業者から模擬試験および進路希望調査のデータの見方とデータ活用方法についての研修会を開催できた。

また、昨年度の大学受験結果およびそれまでの指導経過の情報共有を図ることの重要性が話題になり、進路指導部へ「3年担任の受験指導の在り方について」レクチャーを依頼した。しかし、すぐには実施されにくい状況であったため、委員の一人が「進路指導・受験校決定マニュアル」を作成し、3年担任に活用してもらえるよう進路検討会において紹介し、レクチャーを行った。

「特色ある活動、他校に負けない進学実績を作ることの必要性」を強く訴えたり、「結果を出せるような授業を提供したり、教科・学習を中心として進むことで学校活性化へのコンセンサスをとる必要を感じた」という話から、先進的な取組を学ぶために鹿児島県立指宿高校へ数学科全員で学校訪問を実施し、訪問で学んだ手法を参考として、主体的で対話的な深い学びを実現するための授業改善に取り組み、佐賀県高等学校数学科会公開授業で県内数学科の先生方へ紹介することができた。

さらに次年度以降のカリキュラムについての継続的な検討を行った。本校生徒の進学先の現状と現

行のカリキュラムの実情を比較し、今後のクラス数、生徒数、教職員数等から実現可能な教育課程を検討し、提案することができた。本校では所属するクラスごとに実施されてきた教育課程を大幅に変更し、3年次には進路希望に応じた受験先を見据えて選択科目を受講する形式を提案することとした。

#### 4 分析および考察

これまでの活性化委員会における活動について、参与観察、質的調査を実施した。参与観察は、校内のあらゆる場面での教職員の発言や意識の変容について観察を行った。特に、活性化委員会、運営委員会、職員会議においては会議の内容、発言について録音し、分析することについても教職員に了解を得て行った。質的調査については、2学期までの活性化委員会での議論やそれを受けての取組などについて、活性化委員会の委員 A、B、C と活性化委員会の委員ではない進路指導主事 D に対して、筆者との1対1でのインタビュー形式で1月に実施した。今年1年間の活動の中でも印象的な委員 C の発言を基に、活性化委員会での会話から派生した活動を振り返り、分析・考察していくこととする。

「この委員会に参加してなかったら、私はどうなっていたか分からない」「活性化委員会に参加できて良かった」という委員 C の発言が今年度の活性化委員会の有用感を表す言葉ではないかと感じた。当初、委員 C は「3年生の受験指導をどうしてよいか、全く分からないし、先が何も見通せない」と不安を口にしていた。しかし、1月のインタビューでは、「来年度もし1年担任になったら、3年間を見通したホームルーム活動や総合的な学習の時間を計画して欲しいと学年主任や校務分掌主任にお願いすると思う」と口にされるようになっていく。3年担任の1年間を充実したものとして過ごしたことにより、3年間を見通した教育活動に本校が取り組めていないことへのもどかしさを実感するだけでなく、3年間の系統立てた指導とその指導の持つ意味を生徒に伝えて理解させることの重要性にまで考えが進んでいることがうかがえる。

また、委員 C の変容を支えることになった委員 A は、「私自身が活性化委員会のメンバーでなかったら、ましてや委員 C が活性化委員のメンバーでなかったなら、受験指導マニュアルみたいなものは作らなかったと思う。すごく困ってあったので C さんのために作ったようなものだからね。」と振り返りつつも「ただ、進路主任の立場として D さんはいい気がしなかったのではないかと立場のある D のことも気にかけて振り返っている。逆に、このことを D は「A さんに受験指導マニュアルを作ってもらって本当に助かった。過去の受験結果やその指導経過を現在の3年学年団にフィードバックしなければという思いもあり、活性化委員会からもお願いはされたが、人手不足と目の前に迫った受験指導という緊急度の高いものを優先せざるを得なくてできていなかったのも本当に助かったんですよ。」と述べるとともに、「普通科高校での初めての3年担任をされる先生方に受験指導の在り方をそこまで支援しなければいけないという意識が不足していたというか及んでいなくて。でも、今では進路主任としてはそこまでしなくてはいけなかったんだなと思っています。」と自らの意識が変わっていった様子を発言された。

この一連の意識の変容や取組から、教職員の問題意識を基にした緊密なコミュニケーションが委員 C の孤立や個業化を防ぐだけでなく、教職員の協働づくりに大きく寄与していることがうかがえる。また、委員 C が、教育活動をクラス単位ではなく学年や学校単位で捉えていくことの重要性に視点が及ぶようになっていくことや委員 A が自らが持つ進路指導のノウハウを惜しむことなく提示することで委員 C の困り感に寄り添うだけでなく、学校全体としての協働づくりのきっかけを提供していることも見逃せない。進路指導主事 D においては、委員 A の支援に対して自らの役割を振り返りながらも小規模校として協働を生み出すために必要な取組を意識することとなった点は学校組織マネジメントとして重要である。

## 5 成果と課題、および今後の展望

### (1) 成果

活性化委員会の活動により「あそこ（活性化委員会）で話し合われたことってすごく面白かったりとか、すごいなと思ったり、勉強にはなったんですよ」と委員自身の学びに結びついたり、「教科会議の中では、活性化委員会で取り上げてみてくださいと言われてたり、活性化委員会の中で話し合ったことは（教科に）持って行って話し合ったりする」といったように同教科の教職員間での学びや協働づくりのための会話のきっかけとなったことは成果の一つである。また、「学校を変えるってみんなが同じ方向を向くのは難しいけど、ある程度の職員がそうだなと思って足並みをそろえて動き出さないと動かない」「活性化委員会に入れてもらって最初はえーと思ったんですけど、勉強になったし、学校を動かすというのはちょっとじゃ動かないということも分かった」「全体を意識して、こういう取り組みがなぜあっているのか、ここをこう変えていけば学校は変わっていくのではないかと考える機会にはなった」というたくさんの発言からは学校組織マネジメントについて活性化委員が考えるようになったことが表れており、特に「私は活性化委員会ですんなりいろんなことを相当吸収しています。今まで考えたことがなかったことをたくさん考えました。例えば、カリキュラムとか。今までは対生徒で見てきたので…」という発言からは教職員の視野の広がりを感じることができる。さらには、「この学びは新1年生を指導するときに、生かせるだろうなと思います。学年主任や学年にこういう風にしてもらいたいとかは言えると思います。今までは聞くだけだったので、こうしてみませんかとかは言えると思います。」「クラス経営や学年経営にしてもいろんな見方が広がった。それに関連して教科指導の在り方も他の方法にあるのではないかと考えるようになった。他の教科の指導にも興味が持てるようになった。他の教科の先生が授業のプランニングがしっかり立っているだろうなということがわかった。」といったように学校組織マネジメントだけでなく、教師の本質とも言える授業について再度見つめ直すきっかけ作りとなったことは大きな成果である。

### (2) 課題

今回の研究を行うにあたり、活性化委員会を再始動するところから始めたが、委員会の役割、位置づけを校内でしっかりと定義できずに、活性化委員会の委員からも「活性化委員会の位置づけが明確ではない」「活性化委員会で話していることは実際どう活用されているのかなという思いがある」という発言が出てくるように、委員会の運営自体に大きな課題があった。まさに、前述の佐古・中川(2005)の内発的な改善力をもつ学校を創っていくために必要な条件として挙げていた「協働化を促進する役割やチームを学校の中にはっきりと位置づけること」ができなかった点が、委員会の議論がうまく進んでいかなかったことや他の教職員からの支援を得にくい状況を作り出してしまった原因である。実際、活性化委員会の議論や検討内容自体が閉鎖的な状態で繰り返した形となってしまう、他の教職員に何を議論しているのか、何を具現化しようとしているのか、何のためにそのような意見、アイデアを出しているのかをオープンにできなかったことに課題がある。そのような状況により、委員以外の先生から活性化委員会の委員に様々な意見が投げかけられたり、困り感を相談されたりする機会が徐々に減少していった。実際、年度当初に聞こえてきていた「活性化委員会のメンバーに入りたかった」「活性化委員会ってすごく勉強になりそう」「地域との連携について話し合ったり何か取り組みを考えたり、佐賀大学の先生方の力を借りたりできませんか」「一緒にカリキュラムについて検討できませんか」などといった活性化委員会を前向きに捉えていた声が聞かれなくなってきたところにも表れている。この点は大いに反省し、委員会の会議内容、検討項目などの情報提供の在り方や運営方法自体を見直さなければならない。

また、中学生やその保護者が将来の職業選択と進路選択（高校選択）において、どのような考えをもっておられるのかを分析することで、これからの神埼高校に中学生や地域が求められる学校像を模索したいという思いから「中学生の志望校選びと高校の魅力に関する調査」というアンケートを依頼、実施した。対象校として神崎市および近隣市町の中学校に依頼したところ、どの中学校にも好意的にご協力いただいた。しかし、喫緊の課題を議論したため、アンケート結果を今年度の活性化委員会での議題とすることができなかった。このように現役中学生やその保護者の思いが詰まった有効なビッグデータが埋もれたままになってしまったことも学校改善に取り組みたいという思いばかりが先行し、アンケート調査・集計・分析に対する私自身の認識の低さが原因である。この点も大いに反省すべき内容で次年度へ持ち越す大きな課題である。このデータを次年度の学校活性化委員会に生かし、本校の目指す生徒像やカリキュラムの検討に生かしていかなければならない。

### (3) 今後の展望

活性化委員会の委員の「ようやく組織力の向上の入り口に立ったわけで、焦る必要はない」という言葉を深く噛みしめ、議論内容を絞って丁寧の一つずつ検討していくことが必要であると考えている。校務分掌横断的に取り組むことが必要な内容や校務分掌の枠を超えて検討することが必要な内容に特化していくことが必要である。次年度以降は、私自身の思いだけで突き進むのではなく、様々な理論を基にした学校での学校改善に向けた実践を少しずつ確実に行っていくために、委員会では何を目的に行うのか、何を議論しているのか、何を提案したいのかをオープンにし、ミドルアップダウンマネジメントができるような活性化委員会に変えていくことが必要である。そこで、妹尾(2015)が述べている「創造的な場」である学習組織を作り、学校の目指す生徒像を教職員で共有するところから再度取り組みたい。特にその議論をする中で意見の衝突や摩擦を恐れず議論することで互いの教育観などを理解しながら中学生とその保護者に協力していただいたアンケート内容をしっかり活用し、本校の目指す生徒像を構築した上で、同じ方向にベクトルを揃えて学校改善に進んでいきたい。そのためには本校の進んでいく方向性を、目指す生徒像に基づいて、全教職員で熟考・議論する機会を設けていきたい。そのことにより、本校が小規模の普通高校であることを生かした取組を模索できればと考えている。

### 【参考文献】

- ・佐古秀一・中川桂子（2005）「教育課題の生成と共有を支援する学校組織開発プログラムの構築とその効果に関する研究－小規模小学校を対象として－」『日本教育経営学会紀要』，第 47 号，96-111 頁。
- ・貞広斎子（2015）「学校規模に応じたマネジメント」，天笠茂監修『管理職課題解決実践シリーズ1 新たな学校課題とこれからのリーダーシップ』ぎょうせい，105 頁。
- ・妹尾昌俊(2015)『変わる学校，変わらない学校－学校マネジメントの成功と失敗の分かれ道－』学事出版。
- ・妹尾昌俊(2017)『思いのない学校，思いだけの学校，思いを実現する学校－ビジョンとコミュニケーションの深化－』学事出版。
- ・堀公俊（2006）「組織変革ファシリテーター」東洋経済新報社。